

ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE EN LA REGIÓN DE CD. CUAUHTÉMOC, CHIHUAHUA, MÉXICO

Hilda Karina Rivera Estrada¹

Gaspar Alonso Jiménez Rentería²

La región de Cd. Cuauhtémoc, en el estado de Chihuahua, se caracteriza por la coexistencia de tres distintas culturas en el mismo lugar: los mestizos, mezcla racial típica mexicana, provenientes de toda la República, principalmente de los estados del centro del país y, en las últimas décadas, del sur-sureste; los tarahumaras, que a la llegada de los españoles ya se encontraban asentados en la zona montañosa del estado, este grupo en la actualidad ha tenido que emigrar a los centros urbanos para contratarse como jornaleros en la industria o en el campo; por último, los menonitas, grupo germano-slavo, quienes llegaron a la región en el año 1922 formando pequeñas aldeas dedicadas a la agricultura.

Con el devenir, la región fue generando su propia dinámica, con una especialización económica por cada grupo social, así, para principios de la década de los noventa, los menonitas, que eran eminentemente agrícolas y una vez agotada la distribución de tierras entre los miembros, vieron la necesidad de incursionar en nuevas actividades económicas como la industria. De esta manera, las aldeas antes agrícolas se convirtieron en un corredor comercial-industrial de alrededor de 35 km. de largo, denominado Corredor Comercial Cuauhtémoc-Álvaro Obregón. En dicho corredor se han establecido empresas de toda índole, atrayendo trabajadores y nuevos empresarios de las tres etnias.

Los mestizos y tarahumaras acuden al corredor a ofrecer mano de obra que satisfaga los requerimientos de los menonitas, así también, como servicios profesionales y de consultoría, generando con ello interacciones de toda índole, sin conflictos palpables, sin embargo, con visiones distintas acerca de las formas de ejercer el mando, del rol de la mujer en las actividades productivas, de la seguridad en el trabajo, de la forma en que se deben formar los equipos de trabajo dentro de la empresa, y, entre muchas otras, las formas de comunicarse, generando diferencias en las formas de hacer y actuar.

¹ Alumna de la Maestría en Administración del Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc.
Correo electrónico: karina@trailer.com.mx.

² Maestro investigador del Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc
correo electrónico: gaspar.jimenez@gmail.com

Dado lo anterior, el presente trabajo tiene como finalidad medir las distintas formas de concebir los elementos culturales en las relaciones de trabajo, para ello, se adoptó la visión de las dimensiones culturales de Hofstede para clasificar a cada uno de los grupos sociales que interactúan en el Corredor comercial. Dichas dimensiones son: eliminación de la incertidumbre, ésta se refiere al grado de permanecer en el estatus quo determinado por el grupo social; feminismo versus masculinidad, esta dimensión se refiere a el grado en que la sociedad adopta valores del género en cuestión; distancia en el poder, la cual consiste en grado en que una sociedad percibe el poder dentro de sus miembros y; por último, colectivismo versus individualismo, se refiere a el grado en que el individuo actúa de acuerdo a sus similares y el grado de pertenencia a ellos.

El valorar las dimensiones culturales de los tres grupos sociales: menonitas, mestizos y tarahumaras servirá para que la política pública promulgue esquemas de trabajo para el desarrollo de la región sin la discriminación de alguno de los grupos, para así también, la empresa como elemento dinamizador del desarrollo regional, tenga elementos para su crecimiento de una manera en que no violenta a ninguno de los grupos que participan dentro de ella. Además, este trabajo tiene una utilidad empírica de la aplicación de la teoría de Hofstede en un marco local con distintos grupos sociales, ya que esta teoría ha sido utilizada solamente en esquemas internacionales y en grupos de distinta nacionalidad.

Dadas las características de esta región, que desde sus inicios se ha conformado por una diversidad de culturas – menonitas, mestizos tanto originarios de aquí como provenientes de diversas regiones del país, tarahumaras, chinos -, y de la empresa seleccionada como muestra, se ha decidido aplicar el estudio de caso en esta compañía para detectar los puntos de similitud y diferencia de las culturas que conviven día a día dentro de esta organización, pues su convivencia incide directamente en el desarrollo, funcionalidad, políticas, planes y programas administrativos, así como las proyecciones de crecimiento en este tipo de organizaciones.

Además, es importante destacar la visión de cada grupo que interactúa en un ambiente laboral de este tipo, pues las concepciones en cuanto a iniciativa, organización, toma de decisiones, líneas de mando, forma de comunicación dentro de cada departamento y entre departamentos, elaboración de reportes y sistemas de información puede llegar a ocasionar fricciones o bien, que los objetivos organizacionales no se cumplan en el tiempo proyectado.

Cabe subrayar, que existen cientos de formas de medir los rasgos culturales haciendo uso de modelos prácticos como los son: de Kluckhohn y Strodtbeck, el de Stewart y Bennet, Condon y Youset, Hall, Bond y Hofstede. Este último, por la importancia de las investigaciones a nivel mundial, podría ser el modelo mas adecuado a seguir para describir las dimensiones, las cuales identifican a las culturas que conviven en el Corredor Comercial Cuauhtémoc-Álvaro Obregón, aún a pesar de que no se haya aplicado en un ámbito como el descrito aquí, aunque sí en culturas de diversos países, vistos desde una perspectiva nacional, o bien, a través de una empresa multinacional o transnacional en la que interactúan diferentes razas.

El interés que se tiene al realizar este estudio es determinar cuales son los rasgos distintivos de cada una de las culturas que conviven dentro de un lugar de trabajo de una empresa del Corredor Comercial Cuauhtémoc-Álvaro Obregón, con el fin de contribuir al mejor aprovechamiento de las habilidades de cada uno de estos grupos, así como fomentar el respeto y conservación de las tradiciones de cada uno de ellos.

Aunque este tipo de investigación se ha llevado a cabo primordialmente en empresas multinacionales o transnacionales por las diversas concepciones de las dimensiones culturales, este estudio de caso es particularmente interesante, pues se desarrolla en una región de México, que se ha caracterizado por la convivencia y la evolución armónica entre tres culturas dentro de un mismo lugar, ya que esta investigación puede servir como modelo para aplicarse en otras partes del país con características similares.

Con la investigación en la empresa del Corredor Comercial Cuauhtémoc-Álvaro Obregón se pretende también contribuir a generar un ambiente laboral que aproveche las diferencias y similitudes de cada cultura para beneficio de los objetivos organizacionales, aprovechando sus fortalezas y señalando la forma mas adecuada para alcanzar los objetivos marcados por la empresa. Aunque la distribución del personal en su mayoría es de origen menonita, se piensa que las tendencias de interacción entre estas culturas irán en aumento, por lo que se considera importante mencionar la distribución del personal en la empresa que se hará el estudio; en el área de producción laboran 91 menonitas, 5 tarahumaras y 11 mestizos; en tanto que en el área administrativa trabajan 8 menonitas y 12 mestizos.

Cada grupo contribuye con trabajo, asesoría especializada o bien, capital de inversión y aunque a la fecha se cree que no se han presentado incidentes entre sí, es importante identificar los rasgos distintivos de cada uno, para que con el conocimiento de estas características se permita determinar en que rubro de las dimensiones culturales de Hofstede se encuentran, además de probar si éstas son útiles en el concepto de la convivencia local, pues Hofstede a hecho investigaciones en varios países del mundo, sin embargo, sus estudios se han aplicado en un contexto generalmente internacional y en compañías transnacionales.

El trabajo se llevó a cabo en una empresa del Corredor Comercial Cuauhtémoc-Álvaro Obregón denominada Grupo Remolques del Norte, S.A. de C.V., y que se considera una muestra representativa de las empresas con características similares de interacción de menonitas, tarahumaras y mestizos. Tomando como muestra, dentro de la empresa, a diecinueve mestizos, treinta y nueve menonitas y cinco tarahumaras, a quienes se les realizó una entrevista dirigida bajo un cuestionario diseñado en expreso para ello. El cuestionario consistió en una escala likert adaptada de Hofstede y Medina (2006) para medir cada una de las dimensiones culturales. Para ello, esta reseña se organiza, primero en una breve reseña histórica de la región y de cada uno de los grupos sociales; y finalmente, en los resultados obtenidos del estudio.

BREVE RESEÑA HISTORICA DE CD. CUAUHTÉMOC, CHIHUAHUA

Originalmente Cd. Cuauhtémoc Chih., se llamaba San Antonio de los Arenales, cuyo nombre parte del año 1847, en el que las autoridades de Cusihiuriachi, -municipio al que pertenecía esta ciudad - se dieron a la tarea de revisar su padrón de poblaciones y encontraron que entre ellas existían dos con el nombre de San Antonio, y para diferenciarlas, se les agregó el apellido de sus respectivos propietarios, donde a Cd. Cuauhtémoc se le dio el nombre "San Antonio de los Arenales" por estar situado rumbo a la laguna. Para 1910 cuando se realiza el tercer censo de población, San Antonio de los Arenales se encuentra registrado como hacienda, con una población de 173 habitantes. Desde 1920 se le da la categoría de pueblo, y para el 16 de diciembre de ese mismo año en reunión de cabildo extraordinario se oficializa la creación de la sección municipal de San Antonio de los Arenales.

Ya con la categoría de pueblo y sus vías férreas muy desarrolladas en febrero de 1922, comienzan a arribar a esta región los primeros colonos menonitas, quienes desembarcaron

sus pertenencias en la estación ferroviaria de San Antonio de los Arenales (este pueblo se distinguía de los demás por su embarcadero). Cabe destacar que con la llegada de los menonitas, el comercio recibe un gran impulso, pues junto con ellos se establecen negocios en el ramo de ferretería y la compra-venta de semillas. Así, la región de San Antonio de los Arenales se convirtió en el primer lugar de producción de avena a nivel nacional. Destaca la aportación de estas nuevas culturas al desarrollo de la región noroeste del estado de Chihuahua, pues tanto la cultura china, -que forma parte de los primeros habitantes de la ciudad, es decir, personas con ascendencia china-, así como la menonita han fomentado las actividades económicas, por las que ahora se caracteriza esta región.

Ahora bien, en relación al detalle del surgimiento del nombre actual de la ciudad, el 17 de noviembre de 1925 llegó a estas tierras el presidente de la República, Plutarco Elías Calles, y lo abordó un maestro albañil conocido como el Maistro Chávez, quien solicitó el cambio de nombre a esta población, pues argumentaba que ya era tiempo de quitarle el nombre de santo a toda la comunidad, proponiendo el nombre de Cuauhtémoc, (“Águila que cayó”) quien es considerado un personaje muy importante dentro de la historia de México, ya que al no rendirse a los conquistadores, entra a la inmortalidad dando cátedra de entereza y valor sin límite. Méritos suficientes para que una población se enorgullezca de llevar su nombre. (Díaz, 2002)

El municipio fue creado en 1927, producto de la reforma agraria aplicada por el presidente Álvaro Obregón, de tal manera que en un área deshabitada se creó una población con habitantes traídos de las ex haciendas ganaderas de los grandes terratenientes prerrevolucionarios, quienes trabajaban en dichas haciendas y que con la revolución se vieron favorecidos con el reparto de tierras. Al mismo tiempo, se concesiona un área de 150 km. de largo por 40 km. de ancho a un grupo menonita proveniente de Canadá. Con ello se empezó a conformar un nuevo espacio de producción agrícola-ganadero en el estado de Chihuahua.

Dos décadas posteriores la población fue creciendo producto, por un lado, de la migración de gente proveniente del centro del país, que en búsqueda de mejores niveles de vida se establecieron en la región, y por otro, por las altas tasas de natalidad de la población menonita. En los años cincuenta dos hechos importantes ayudaron al incremento de la población: el primero, la apertura de una fábrica de papel que se estableció en la región en

las inmediaciones de la Laguna de Bustillos, esta empresa trajo consigo trabajadores especializados de Michoacán y Jalisco, quienes se establecieron en la región permanentemente; el otro hecho fue el desarrollo de la fruticultura con la producción de manzana, lo cual motivo migración de los pueblos cercanos a la Cd. de Cuauhtémoc.

Con el devenir, estas dos actividades fueron la base del desarrollo regional, sin embargo, en la década de los setenta, la concesión hecha a los menonitas del uso de la tierra y de la autonomía de las comunidades se terminó, por lo que muchos de ellos emigraron hacia otros países. Los que se quedaron rompieron significativamente con su modelo tradicional de subsistencia, por lo que incursionaron en otras actividades diferentes a las agrícolas, generando con ello un corredor comercial industrial a lo largo de 35 km.

Por un lado, la cultura menonita además de ser productora en gran medida dentro del sector primario, ha incursionado en el desarrollo de la industria en esta región, debido a lo cual, ha tenido que aumentar aún más su interacción, tanto con mestizos como con tarahumaras, pues las exigencias del mercado, requieren de una coordinación de esfuerzos muy diversos. Los mestizos y tarahumaras han venido a ofrecer mano de obra que satisfaga los requerimientos de los menonitas, así como asesorías profesionales según el campo de acción de la empresa de la cual se trate, cabe señalar que forman parte muy importante dentro del desarrollo económico de la región, primordialmente en los sectores que son vocación de ésta, como lo son la actividad frutícola, destacando la producción de manzana, el sector metal mecánica, reconocido por la fabricación de calefactores y remolques a nivel nacional e internacional, así como el sector lácteos, famoso por su queso tipo menonita (Ver Imagen 1).



Imagen 1 Interacción entre Menonitas, Mestizos y Tarahumaras

Fuente: www.cuauhtemoc.gob.mx

Hoy en día, Cuauhtémoc representa el 3^{er} municipio en la economía del estado de Chihuahua, con el 2^o lugar en generación de empleos, solo superado por Cd. Juárez en el año 2006, según información proporcionada por el Sr. Javier Hernández, Director de Fomento Económico del Municipio. Este municipio cuenta con una población de 140,000 habitantes, y una de sus peculiaridades sigue siendo la convivencia armoniosa de las diferentes culturas que le da vida a este lugar, aunque todos mexicanos, con costumbres y tradiciones un tanto diferentes. (Ver Imagen 2) Incluso, esta misma interacción se puede mencionar como un atractivo para muchas otras personas del país así como para extranjeros.

En los últimos años la economía de la región se ha visto favorecida por la creación y desarrollo del Corredor Comercial Cuauhtémoc-Álvaro Obregón - que según datos presentados por el departamento de Fomento Económico del Municipio de Cuauhtémoc es el corredor comercial más grande de Latinoamérica - en donde con una extensión de 35 Km aproximadamente, se han desarrollado empresas de comercialización de maquinaria y refacciones, así como de fabricación, primordialmente del sector metal-mecánica y lácteos, situación que ha favorecido el desarrollo de empleos, y en buena medida, un mayor requerimiento de contratación de servicios profesionales en diversas áreas. En su mayoría el Corredor Comercial Cuauhtémoc-Álvaro Obregón esta formado por empresas cuyo capital proviene de gente menonita, aunque últimamente, se han incorporado empresas cuyos propietarios son mestizos, y, debido a que este corredor se encuentra en su etapa de crecimiento, cada vez es más la gente que labora en dicho lugar, desde personal obrero, hasta el más calificado, e incluso, gente proveniente de diversas partes del país que llegan en busca de una oportunidad de empleo en esta región por la prosperidad de la que actualmente goza.



Imagen 2 Ubicación del municipio de Cuauhtémoc Chihuahua y su escudo

HISTORIA DE LOS TARAHUMARAS

Hace unos 300 años los tarahumaras se disgregaron de un grupo nómada que viajaba por la costa occidental de México rumbo al sur. Conforme el grupo avanzaba, se iba dispersando. A los que llegaron al sur de la sierra se les conoció como huicholes y coras. Se cree que otro grupo viajó río arriba, por profundas barrancas, atravesó la Sierra Madre Occidental y habitó las planicies cercanas a la actual ciudad de Chihuahua. Con la llegada de los españoles, los tarahumaras se refugiaron en las montañas y barrancas de la sierra. Se trata de un pueblo muy resistente a las adversidades, que vive en pequeños núcleos.

La mayoría cultiva maíz y frijol, y cuenta con un poco de ganado. Debido a lo precario de su economía algunos buscan trabajo en los aserraderos. La vida de este grupo ha cambiado; el antiguo rarámuri tenía una dieta bien balanceada, pues además de consumir los productos agrícolas de la región, comía carne de animales silvestres que él mismo cazaba; en la actualidad han incorporado a su alimentación productos industrializados, que las más de las veces no son lo suficientemente nutritivos. Actualmente los tarahumaras constituyen el grupo indígena más numeroso del estado de Chihuahua.

Durante la Colonia los misioneros jesuitas lograron llegar hasta lo alto de la sierra a enseñar a los indios la religión y costumbres cristianas. Sin embargo, hoy en día los tarahumaras viven y dominan esa sierra magnífica manteniendo una mezcla de creencias entre su religión. Los hombres son esbeltos, con músculos fuertes, han sido reconocidos como los mejores corredores de resistencia (Imagen 3). Las mujeres son más bajitas, su faz es ovalada, de ojos negros y oblicuos y nariz recta. Ambos tienen una negrísima cabellera, lacia y pesada.



Imagen 3 Hombre típico tarahumara y mujeres cocinando

Fuente: www.cuauhtemoc.gob.mx

El clima les marca su lugar de habitación: durante primavera, verano y principios de otoño, viven en los altos valles, sembrando y cosechando; al llegar el frío invierno bajan la sierra hasta llegar a sus aldeas, a casitas de madera o a sus amplias cuevas. Cada casa tiene su fogón y en las cazuelas que fabrican cocinan los granos de maíz y frijol que cosecharon en la temporada. Entre los tarahumaras todo pertenece a todos, no existe la propiedad privada, así comparten techo y comida. Entre todos eligen un gobernador -un hombre que destaca por sus servicios e inteligencia-, que a su vez elige: sacerdotes, curanderos y sabios. Estos recorren las aldeas que les corresponde cuidar predicando el orgullo de ser rarámuri, las costumbres y moral que deben tener. Para preparar su bebida ritual: "el tesgüino", usan ollas de barro donde se fermenta el maíz con que se elabora. Para almacenar agua utilizan medias calabazas, y para efectuar sus largos recorridos cargan pinole -polvo de maíz endulzado- en sus guajes. Fabrican violines y grandes tambores para tocar en sus ceremonias.(Salgado, 1997)

HISTORIA DE LOS MENONITAS

A mediados del siglo XV los grupos menonitas se dividieron en varios gremios que fueron conocidos como "comunidades silenciosas" o "comunidades de la cruz" que estaban distribuidas en distintos países de Europa. El gobierno británico, enterado de la situación por la que atravesaban, les ofreció tierras para establecerse en Canadá, garantizándoles libertad para organizarse social y religiosamente, además de pagarles los gastos de transporte. Se firmaron los convenios y entre 1871 y 1880, 15,000 individuos emigraron a América estableciéndose en Manitoba finalmente en 1874. Todo marchaba bien hasta entonces, pero se presentó un asunto que daría lugar de nuevo a otra emigración: la educación.

Originalmente, el gobierno canadiense; en el marco del convenio, había aceptado respetar su tradicional sistema de educación, es decir con el uso del idioma alemán, pero al finalizar la primera guerra mundial pretendió obligarlos al uso del inglés como idioma dentro de los programas escolares. Los viejos colonos protestaron ante tal violación al contrato original y ante la actitud renuente del gobierno canadiense optaron por el único recurso que conocían: emigrar.

El 1° de Marzo de 1922, salió de Manitoba, Canadá el primero de los seis trenes que contrataron los menonitas para transportarlos hasta México, llegando a San Antonio de los Arenales el día 8 del mismo mes. En total arribaron 9,263 personas que se distribuyeron 8,025 en lo que hoy es el Municipio de Cuauhtémoc, 511 en el Municipio de Namiquipa y 727

en el Municipio de Riva Palacio. Cada familia traía, además de sus pertenencias personales, carros de transporte, caballos de tiro, vacas lecheras, pollos, gansos, cerdos, implementos agrícolas, semillas para siembra, maderas y materiales para construcción de sus casas y la nada despreciable cantidad de 15 millones de pesos. Se organizaron en dos colonias: Manitoba conformada por 42 campos numerados del 1 al 42 y Swift Current conformada por 17 campos numerados del 101 al 117.

Las tierras legalmente fueron adquiridas por dos compañías y fue a través de ellas que se les entregó la porción correspondiente a cada familia consistente en alrededor de 40 acres. Esas compañías son las que hasta la fecha poseen legalmente las tierras, y ellas son las que pagan las contribuciones estatales y municipales.

Aunque la forma de vida de los Menonitas ha cambiado mucho en la actualidad, las costumbres y tradiciones de la Antigua Colonia menonita son muy características: son extremadamente conservadores, sin lujos, ahorrativos y emprendedores. Solo emplean moderna maquinaria agrícola por las necesidades del campo. Dominan la conserva de embutidos y carnes frías, saladas y ahumadas, frutos y vegetales y conocen los dones de la panadería. Pero su principal virtud, además de la agricultura, es la elaboración de productos lácteos.

Sus casas son cuadrangulares con ventanas pequeñas, las paredes de adobe; que conocieron y aprendieron a elaborar en Cuauhtémoc, además crearon un sistema de construcción rápido para construir paredes consistentes en cimbras verticales de lámina que les permite hacerlas colando el concreto armado, se encuentran unidas a los establos, a veces prácticamente bajo el mismo techo, en contacto directo con el ganado; siempre bien alimentado y cuidado con esmero. La familia es la base de la organización social, de hecho el sistema de gobierno al interior de la familia es "matriarcal", es decir a pesar de que aparentemente las mujeres menonitas no tienen ningún derecho, les está prohibido hablar en español, aunque un menonita no toma ninguna decisión si no lo consulta con su mujer.(Imagen 4).



Imagen 4 Familia típica menonita y niños en etapa escolar

Fuente: www.cuauhtemoc.gob.mx

La propiedad está repartida individualmente en parcelas adquiridas a las dos Compañías que se integraron para comprar las tierras originalmente. Una vez pagado el lote en abonos, el propietario adquiere todos los derechos y obligaciones, así que entonces puede venderlo, si así lo decide a alguno de los miembros de su comunidad, pero nunca a un forastero. La educación consta de cuatro grados, impartida por maestros elegidos por la comunidad, es obligatoria y consiste en instrucción religiosa, leer y escribir y realizar operaciones matemáticas elementales. La etapa escolar es entre los seis y los trece años (Legarda, 2000).

DIMENSIONES CULTURALES DE LOS GRUPOS ÉTNICOS DE LA REGIÓN DE CD. CUAUHTÉMOC

Eliminación de la incertidumbre

La dimensión cultural de Hofstede de la eliminación de la incertidumbre hace referencia al grado en el que la gente se siente amenazada por las situaciones ambiguas o desconocidas, las cuales intenta evitar por medio de códigos y creencias estrictas, así mismo, desconfían de las nuevas ideas o conductas (Moya, 1997). Para anular la incertidumbre se apegan a modelos de conducta históricamente probados, que en extremo se convierten en reglas inviolables (Czinkota et al., 2002). De acuerdo a las dimensiones culturales de Hofstede, se concluye en relación al grado de eliminación de la incertidumbre las diferencias más marcadas están por raza, los mestizos son quienes tienen un grado mayor de tolerancia a la incertidumbre, seguido de los tarahumaras y finalmente los menonitas. Las diferencias por

género no son muy notables, aunque esta pequeña diferencia demuestra como los hombres prefieren contar con más reglas y determinadas formas de hacer las actividades requeridas, mientras que las mujeres, por las mismas condiciones de la sociedad y el ambiente laboral, se aventuran un poco más. Se observa que a mayor escolaridad se tiene una baja eliminación a la incertidumbre, es decir, se corren más riesgos, y se toman más decisiones por la misma iniciativa que se fomenta por la formación profesional de la persona. No se encontraron grandes diferencias entre el personal administrativo y el operativo, probablemente, debido a que en el área administrativa el personal menonita que labora tiene un bajo nivel de escolaridad y son ellos quienes tienen una alta eliminación de la incertidumbre, y en su mayoría, fueron a quienes más se les aplicaron encuestas por la misma composición de los empleados en la empresa muestra. Entre los menonitas, los administrativos son los más tolerantes a la incertidumbre, y de los directivos de la empresa, uno de ellos, considerado liberal, tiene una notable distancia en relación al conservador, pues según el resultado, acepta mucho más los riesgos. En cambio, en el personal mestizo la diferencia es muy poco significativa, sin embargo, tienen más baja eliminación de la incertidumbre que los menonitas (Ver figura 1)

Feminidad-Masculinidad

El grado de feminidad-masculinidad representa dos conjuntos de habilidades conductuales y competencias interpersonales que los individuos, independientemente de su sexo, usan para relacionarse con su medio, oponiendo los valores cooperativos a los competitivos (Arrese, 2002). Las culturas femeninas enfatizan la cooperación y el apoyo social y, refuerzan la expresividad, mientras que las masculinas, enfatizan la competencia, las recompensas materiales y laborales (Hofstede, 2003).

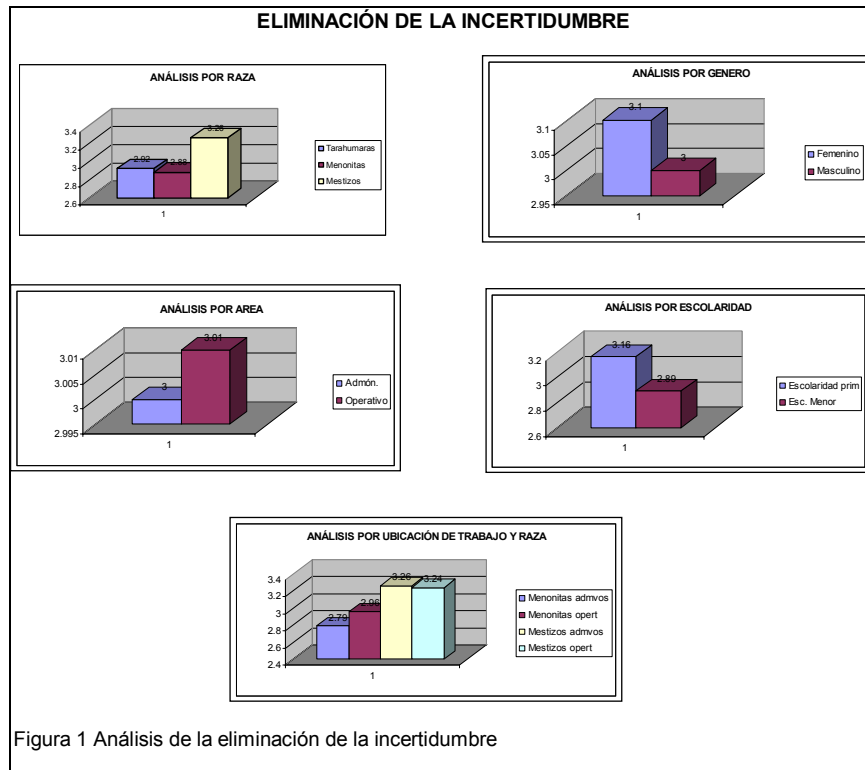
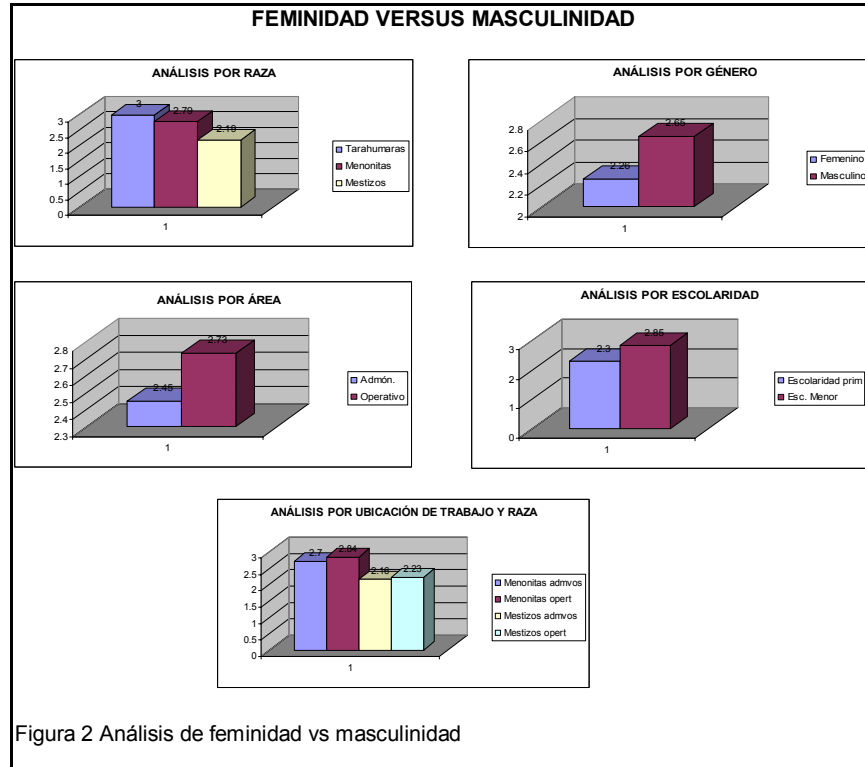


Figura 1 Análisis de la eliminación de la incertidumbre

Los resultados de las entrevistas dirigidas señalan que los tarahumaras son quienes tienden mayormente a la masculinidad, mientras que los mestizos tienden a la feminidad, dado que en este grupo la mujer tiene una mayor participación en el ámbito laboral. Obviamente, las personas de sexo femenino tienden hacia una sociedad feminista, mientras que los del sexo masculino su tendencia es masculinista. Es importante subrayar que la actuación de la mujer en el ambiente laboral, está contribuyendo a que se reconozca el buen desempeño de las actividades y funciones realizadas, y no únicamente, a una buena remuneración en el empleo. En el área de administración la tendencia es más hacia la feminidad, pues es donde se desempeña el personal femenino de la compañía y donde los diversos roles son más aceptados, incluso dentro de los comentarios hechos por los menonitas del área operativa, se mencionaron que las oportunidades de trabajo y desarrollo profesional tienden a ser mas iguales en el área de administración y se pueden desempeñar igual hombres y mujeres.

En la figura 2 con respecto a la escolaridad, se observa que a mayor escolaridad, mayor tendencia a la igualdad y aceptación de diversos roles desempeñados tanto por hombres como por mujeres, donde se enfatiza más la cooperación y el trabajo en equipo, no nada más por compartir responsabilidades, sino por fomentar las buenas relaciones de trabajo entre compañeros. El personal mestizo tiende más a la feminidad independientemente de su

área de trabajo, incluso aún más que el personal menonita administrativo, ya que estos últimos por su cultura, ya sea liberal o tradicional, tiene roles más marcados por su sociedad. (Ver Figura 2)

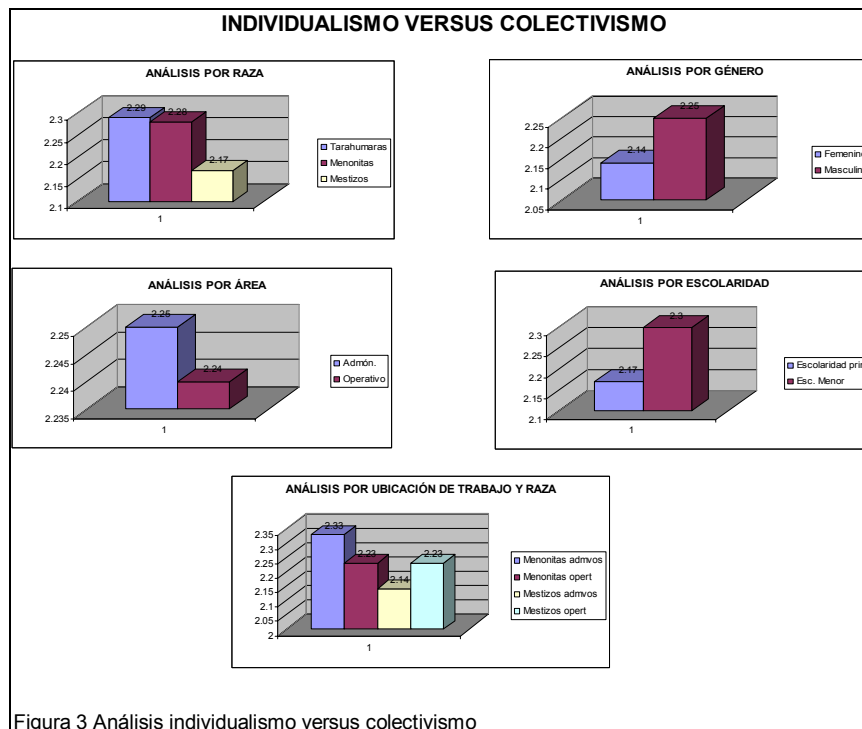


Individualismo-Colectivismo

El individualismo, dentro de las dimensiones culturales de Hofstede, señala que los lazos entre individuos son flojos, mientras que en el colectivismo se fomentan las relaciones fuertes (Czinkota et al., 2002). Es así, que en una sociedad individualista enfrentarse a un conflicto directamente, es una opción muy adoptada, aun cuando ello suponga perjudicar las relaciones interpersonales (Medina, 2006). A partir de estos conceptos, se puede hablar de dos tipos de culturas las sociocéntricas que sobreponen las necesidades del grupo a las individuales y las etnocéntricas que dan prioridad a las necesidades personales (Vila, 2005).

Así en el análisis en cuestión de la raza, se observa que los tarahumaras y menonitas tienden más al colectivismo que los mestizos. Mientras que el sexo masculino se muestra más interesado por contar con más contactos y relaciones para sobresalir y obtener buenos resultados. No existe una diferencia importante al analizar al personal, según su área de trabajo, pues la tendencia es hacia un término medio de esta dimensión. En relación a la

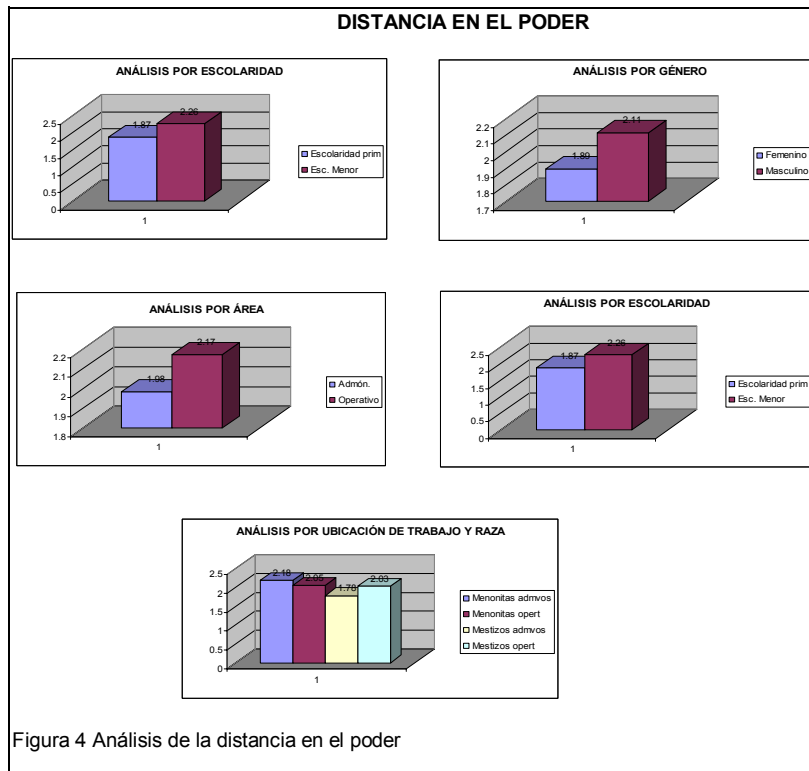
escolaridad la diferencia es un poco más notable y señala que a mayor escolaridad mayor es la tendencia a no cuidar tanto de los lazos afectivos y de las buenas relaciones para destacar. La diferencia entre área de trabajo y cultura es muy pequeña, sin embargo, se hace notar la mayor tendencia al colectivismo por parte de los menonitas y en menor grado por los mestizos (Ver Figura 3).



Distancia en el poder

Esta dimensión es el indicativo de un alto nivel de la desigualdad de la energía y la abundancia dentro de la sociedad (Hofstede, 2003). Se refiere también a la cantidad de diferencia y de respeto que se considera deseable entre superiores y subordinados y el grado en el que se aceptan las diferencias de status (Moya, 1997). En este estudio, según la raza, la distancia en el poder está mucho más marcada en los tarahumaras, seguida de los menonitas y finalmente los mestizos. Así, en la figura 4 se muestra como el sexo masculino tiene una distancia en el poder mayor que lo que se observa en el sexo femenino. En cuanto al área de trabajo, el personal operativo tiene una alta distancia en el poder, mientras que el personal administrativo tiene una menor distancia. La diferencia según el grado de escolaridad corresponde a una relación directa de a menor escolaridad mayor distancia en el poder y viceversa. Las diferencias entre menonitas son menores que las que se encuentran

entre mestizos, donde estos, independientemente de su área de trabajo, tienden a una baja distancia en el poder en comparación con los menonitas (Ver Figura 4).



Cabe aclarar que en las figuras anteriores de análisis por ubicación de trabajo y raza, no aparecen los tarahumaras pues únicamente laboran en el área operativa de la empresa y el resultado sería el mismo que el que se encontró en el análisis por raza, pues no hay opción de hacer una sub-división con ellos.

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones:

Una empresa manejada por una administración bajo la cultura menonita, puede fomentar un ambiente de trabajo un tanto diferente a otras empresas de la misma región manejadas por otra cultura. De esta manera, el tipo de dimensiones encontradas en esta empresa es diferente a la que se pueda presentar en aquellas bajo una administración dirigida y conformada únicamente por empleados mestizos, con capital mexicano, o bien, empresas procedentes del extranjero manejadas primordialmente por mestizos. Así, Hofstede señala que es posible que una empresa opere bajo una misma cultura organizacional, sin embargo,

al ocurrir un evento de mucha presión o ya en el ámbito familiar se volverá a la cultura de origen.

También por la misma cultura de los dueños de estas empresas, se trabaja bajo fuertes valores morales y éticos, donde todavía la palabra tiene un valor fuerte, aunque debido a experiencias pasadas, son un tanto más precavidos. Cabe señalar que al realizar las encuestas en el área administrativa fue mucho más sencilla su aplicación pues hay más interacción entre menonitas y mestizos, mientras que el área operativa, los menonitas que estaban en áreas donde no tenían tanta interacción con mestizos, o tarahumaras, incluso no entendían el español, fue necesario la colaboración de un traductor, que en este caso, era un menonita con mayor conocimiento del idioma español, mientras que los tarahumaras, se veían mejor integrados pues su español es más fluido, además, la apertura de los tarahumaras era mayor que los menonitas tradicionales del área operativa.

Dentro del grupo de menonitas, en el rango de la administración de la empresa, hay diferencias muy notables como lo es el equipo de trabajo ya que el director menonita liberal tiene empleados mestizos, en su mayoría, mientras que el director adjunto, tiene principalmente en su equipo de trabajo, empleados menonitas. Específicamente en la dirección, las dimensiones culturales de Hofstede están muy marcadas las diferencias entre uno y otro, incluso se puede decir que el considerado liberal, tiene respuestas tendientes a un mestizo administrativo, es decir, con tendencias medianas en cuanto a feminidad e individualismo, y con una baja eliminación de la incertidumbre, así como una menor distancia en el poder.

En relación a las dimensiones culturales de Hofstede, las que tienen diferencias más marcadas son el grado de masculinidad-feminidad, así como la distancia en el poder, pues los roles están más marcados en las sociedades menonitas y tarahumaras y la integración de sus mujeres al medio laboral es casi nula, mientras que la distancia en el poder está mayormente marcada por los tarahumaras y en menor grado por los mestizos, cuando se pensaba que eran los menonitas quienes tendrían un menor grado de distancia en el poder, debido a las enseñanzas de su religión. Las dimensiones con menores diferencias son el individualismo-colectivismo así como la eliminación de la incertidumbre.

El grupo tarahumara es una sociedad de alto contexto ya que presenta una alta eliminación a la incertidumbre, es decir, no corre riesgos y prefiere mantener su status quo en sus relaciones laborales y de vida; alta masculinidad pues los roles de su sociedad son muy marcados, una alta distancia en el poder, es decir, ven a sus dirigente como un elemento que no debe ser cuestionado, sobre todo si es de otro grupo social y; son colectivistas, de tal manera que son muy solidarios con los propios, pero ajenos a los otros grupos.

Por su parte, los menonitas tradicionales presentan niveles de las dimensiones culturales similares a los tarahumaras, sobre todo en los niveles de eliminación de la incertidumbre y de individualismo vs. colectivismo, sin embargo, en cuanto a la distancia del poder y feminidad vs masculinidad son distintos. Es importante también señalar las diferencias existentes entre los menonitas tradicionales y liberales, ejemplo palpable son el director y el director adjunto de la compañía tomada como muestra, pues el director asume mucho más los riesgos que el director adjunto, es decir el nivel de tolerancia a la incertidumbre es mucho menor en éste, por su parte el director adjunto tiene un nivel mucho mayor de masculinidad, pues incluso en la forma de vestir tanto de ellos como las esposas, forma de diversión y en la educación que dan a sus hijos, se encuentran diferencias notables. En relación al colectivismo, el directivo considerado tradicionalista tiende más al colectivismo, mientras que el liberal su tendencia se marca al individualismo. Y la distancia en el poder es mayor con el director adjunto de la empresa, mientras que con el menonita liberal es menor el grado de distancia en el poder. Los menonitas se pueden catalogar también como una cultura de alto contexto, aunque un poco más baja que los tarahumaras sobre todo si consideramos a los liberales.

Por su parte, los mestizos, presentan niveles medios de las cuatro dimensiones, es decir, son quienes dentro de estos tres grupos, tienden a ser individualistas, con baja distancia en el poder, baja eliminación de la incertidumbre, pero con niveles medios de masculinidad. Así es que en primera instancia, parecería que a quienes más les gusta trabajar en equipo es a los menonitas, pues son quienes en su generalidad tienen una alta eliminación de la incertidumbre, lo que para Medina (2006) se traduce en razones para compartir responsabilidad, lo que inhibiría el debate, la confianza y la innovación, además de requerir de una mayor supervisión directa. Otro punto importante es que aún a pesar de que los mestizos entrevistados son católicos, su tendencia a la masculinidad es menor que los menonitas y tarahumaras, pues según Hofstede (2003), las tendencias de una cultura

católica son hacia un alto nivel de masculinidad. Aún así, también a los mestizos se les cataloga en una sociedad de alto contexto, pero con niveles tendientes a un término medio.

BIBLIOGRAFÍA

- Díaz Gutiérrez Victoriano (2002). Puerta a la sierra. Recuento histórico de Cuauhtemoc. Ediciones Aster.
- Moya, (2002), Dimensiones Culturales. Revista Electrónica de Motivación y Emoción. España
- Czinkota, M.R. & Ronkainen (2002). Marketing Internacional. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Arrese (2002). Dimensiones culturales, Universidad de Navarra, Facultad de Comunicación. Revista Comunicación y Sociedad. España Volumen XV No. 1.
- Geert, H. (2003). Cultural dimensions. Itim Internacional. Extraído el 24 de Abril, 2007 de: <http://www.geert-hofstede.com/> y http://www.geerthofstede.com/hofstede_mexico.shtml
- Vila, B, R (2005). Psicología social de la comunicación. Competencia Intercultural. Extraído el 26 de abril, 2007 de la base de datos de wikilibros: http://es.wikibooks.org/wiki/Pisolog%C3%ADa_Social_de_la_Comunicaci%C3%B3n/D2 y http://es.wikibooks.org/wiki/Pisolog%C3%ADa_Social_de_la_Comunicaci%C3%B3n/D2b/Apartado1
- Salgado, D. I. (1997, Mayo). Los Raramuris o Tarahumaras. Revista México desconocido. Extraído el 07 de Julio, 2007 del sitio Web de: Ítems campus Chihuahua: <http://Chi.itesm.mx/Chihuahua/historia/raramuri.html>
- Legarda, L. I. (2000, Junio). Historia de los Menonitas de Cuauhtemoc, Chihuahua. Ultimo reducto, artículo 6. Extraído el 07 de julio, 2007 de: <http://ultimoreducto.com/etnias/etnias.html>
- Medina Brito, M.P. (2006) Los equipos multiculturales en la empresa multinacional: Un modelo explicativo de los resultados. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/mpmb/>